

Die Zukunft denken – von Sinn und Unsinn aufwendiger Planungs- und Budgetierungsrunden von Harald Münzberg

Zentrale Managementaufgabe ist es, die Mitarbeiter und Investitionsprioritäten auf die Zukunft auszurichten. Planungs- und Prognoseverfahren auf der einen Seite und die Entwicklung multiplexer Szenarien auf der anderen Seite sollten ergänzend und systematisch eingesetzt werden, um Unsicherheiten beherrschbar zu halten.

Im Grunde ist davon auszugehen, dass Zukunftsbilder in Planungen abgewogen werden. Dennoch stellt sich doch regelmäßig die Frage nach der Konsequenz im Beachten möglicher Folgewirkungen von Zukunftsbildern. Wie anders könnten sonst Fälle wie Karstadt, Commerzbank oder die HSH Nordbank auftreten, um nur einige Beispiele zu nennen.

Das Steuern über Budgets, die sich aus den Planungsprozessen der Strategie- und Mittelfristplanung ergeben, ist gelernte Praxis. Je nach Planungshorizont fließen die Vorgaben in das Tagesgeschäft des Managements aller Ebenen ein. Die Verkettung und die angestrebte Detailtiefe der in die Planung einzubeziehenden Parameter werden regelmäßig kritisch diskutiert. Dies weniger vor dem Anspruch der Vorwissbarkeit, sondern vielmehr vor dem Hintergrund der durch die Planung verursachten Komplexität und Ressourcenbindung. Es ist den Beteiligten der Planung bewusst, dass ein höherer Detaillierungsgrad der Planungsparameter das Ungewissheitsproblem der Zukunft nicht abschwächt. Man ist geneigt zu behaupten, dass der budgetgetriebene Planungsprozess nicht in der Lage ist, mögliche relevante Zukunftsbilder für zukünftige Handlungsoptionen zu entwickeln. Etwas polarisierend könnte man Fragen: wie denn auch? Der Prozess ist in seiner Ausrichtung auf die kurzfristige Ergebnissicherung und Komplexitätsbeherrschung der Parameterverkettung ausgerichtet und bindet in der Regel entscheidende Managementkapazitäten. Die Strategieentwicklung läuft parallel zu dem Prozess und gibt die strategischen Leitplanken vor. Nicht selten sind diese von der Anlage her linear, „fortschreibend“ und reflektieren entsprechende Benchmarks vergleichbarer Unternehmen. Rechnungslegungsvorschriften und –rhythmen oder auch Erwartungen des Kapitalmarktes zwingen möglicherweise zu einer solchen Auslegung. Budgetfindung und die Ausrichtung der Managementkapazität auf ihre Einhaltung, mit all den damit verbundenen taktischen und politischen Facetten sowie individuellen Motivationslagen, begrenzen oder manipulieren gar das Denken.

Ein bis auf zwei Stellen hinter dem Komma herunter gebrochenes Zahlenwerk, insbesondere für einen mittelfristigen Ausblick, ist zwar aus einem analytischen Anspruch folgerichtig aber wenig zielführend, wenn es darum geht die Organisation auf mögliche Zukunftsbilder einzustellen.

Zur Vorhersage der Zukunft stellt Helmut Maucher beispielsweise fest: *„Die Sehnsucht der Menschheit, die Zukunft vorherzusagen und sie in den Griff zu bekommen ist groß und auch verständig – und verleitet dazu, zu viel Vertrauen auf die Vorhersagekraft auch von detaillierten*

Planungen und Prognosen zu setzen. Aus diesen Gründen habe ich eine tiefe Skepsis gegenüber ins Einzelne gehende stark quantitativ angereicherte Langfristplänen in den Unternehmen.¹

Sinnvoller wäre es, Bandbreiten von möglichen Entwicklungen zu betrachten. Hierzu können Szenarien wichtige Begründungen liefern.

Dabei hat das Denken in Szenarien eine solide Tradition zumindest in der militärischen oder strategischen Anwendung.

Das Entwickeln von multiplen Szenarien und ihrer Zukunftsbilder wird die Zukunft nicht vorher-sagen. Aber die Auseinandersetzung mit den Zukunftsbildern schafft ein Forum des tieferen Verständnisses von möglichen Entwürfen der Zukunft. Das Aufarbeiten von in die Zukunft ge-richteten alternativen Ereignisketten – eben solche aus denen sich Zukunftsbilder ableiten las-sen - und die sie bedingenden Parameter in ihren gegenseitigen Abhängigkeiten hilft, sich mit denkbaren Reaktionsmustern in Zukunftsszenarien zu beschäftigen. Das Herausfiltern der rele-vanten Parameter und ihre Verknüpfung ist dann seinerseits für den Aussagegehalt des zu er-stellenden Szenarios erfolgskritisch. Hierzu müssen geeignete Fähigkeiten zur Verfügung ste-hen. Nicht immer ist davon auszugehen, dass die operativ Planungs- und Umsetzungsverant-wortlichen für das Entwickeln von Zukunftsbildern geeignet sind.

Neben der gedanklichen Durchdringung liegt der zentrale Vorteil im Prozess der Entwicklung der Zukunftsentwürfe selbst. Sich mit dem „Undenkbar“ zu beschäftigen und so in einem definierten Kreis sich auf eine solche Eventualität einzustellen und mögliche Reaktionsmuster zu diskutieren, ist ein zentraler Vorteil in der Anwendung dieser Methode. Neben der mentalen Öffnung hilft dieser Prozess im Eintrittsfall entsprechende Konsequenzen einzuleiten und not-wendige Entscheidungen schneller zu treffen als ohne ihn. Beispielsweise versteht Shell die Anwendung von Szenarien als Chance Einstellungen zu verändern. *„At Shell planning means changing minds“*. Aus dieser Perspektive wird mit der Entwicklung von Zukunftsbildern eine strategische Diskussion eingeleitet, verstanden als eine Lerngelegenheit. Strategische Weichen-stellungen lassen sich klarer und verständlicher kommunizieren. Den Beteiligten sind Chancen und Risiken in den diskutierten Optionen in ihren Eintrittswahrscheinlichkeiten deutlicher ver-mittelbar. Investitionen in Veränderungen von Geschäftsmodellen oder in nichttragfähige Risi-ken, sind so besser kanalisierbar.

Schließlich ist ein Kernelement in der Reflexion von Zukunftsentwürfen, sich den möglichen Konsequenzen der jeweiligen Zukunftsbilder zu stellen und sich auf diese Eventualitäten auszu-richten. Es geht um Rationalität ohne zwingende empirische Verankerung. Reaktionsszenarien, die Antworten auf mögliche Entwicklungen geben sollen, sollten in der Schublade liegen.

¹ Helmut Maucher, Management Brevier, Frankfurt/M. 2007, S. 170

Budgetfindungsprozesse können das nicht oder nur eingeschränkt leisten. Letzten Endes sollten die Bemühungen darauf ausgerichtet sein, auf die Zukunft – in welcher Ausprägung auch immer - vorbereitet zu sein.

Zum Autor

Dr. Harald Münzberg unterstützt Unternehmen bei der Strategiefindung und Produktivitätssteigerung. Er ist Partner bei Münzberg und Partner - Unternehmensberatung.